

Rasmus Hietanen

Esimiehen vaikutus työssä viihtymiseen kilpailullisessa työympäristössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Rasmus Hietanen Esimiehen vaikutus työssä viihtymiseen kilpailullisessa työympäristössä 28 sivua + 1 liite Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä valmiuksia esimiehellä on vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen työympäristössä, jossa työntekijöiden keskinäinen kilpailu kuuluu päivittäiseen työhön. Johtamisnäkökulmana on käytetty valmentavaa johtamista, mutta työn tulokset ovat relevantteja myös muunlaista johtamista harjoittavissa organisaatioissa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluja oli yhteensä kolme, ja niihin oli valittu kolme esimiestä rahoitusalan työpaikalta. Haastateltavilla oli yhteenlaskettuna esimieskokemusta noin 20 vuotta ja rahoitusalan kokemusta noin 45 vuotta. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksen lähteinä käytettiin tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja muun muassa sosiaalipsykologian, johtamisen ja organisaatiokulttuurin aloilta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että toimivan työpaikan kolme osaa, työviihtyvyys, -kulttuuri ja -ympäristö, ovat ensiarvoisen tärkeitä työpaikan viihtyvyyden kannalta. Kuitenkin, näiden lisäksi esimiehen tulee olla valpas ja kiinnittää huomiota työntekijöihin yksilöinä, ei vain harmaana massana. Kaksisuuntaisen kommunikation tärkeyttä ei voi painottaa tarpeeksi. Ilman keskustelua ongelmia ei voida ratkoa, ja ilman keskusteluun rohkaisevaa ympäristöä asioista ei puhuta.</p>	
Avainsanat	johtaminen, kilpailullisuus, työympäristö, organisaatiokulttuuri

Author(s) Title Number of Pages Date	Rasmus Hietanen The effect of a Superior on job satisfaction in a competitive work environment 28 pages + 1 appendix April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Leadership and Organizational Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to study the preparedness of superiors have to influence the employees' job satisfaction in a job environment where competition among peers is part of everyday work. The leadership perspective used in this thesis is that of business coaching but the study's results are also relevant in organizations that use a different kind of leadership strategy.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study and the data was collected with a half-structured theme interview. There were three interviews which were conducted with three different superiors working at a company in the finance sector. The interviewees had about 20 years in total of work experience as superiors and around 45 years of work experience in the finance sector. In addition to the interviews, prior research, articles and books from fields such as social psychology, leadership and organizational culture were used.</p> <p>The research results show that the three components of a good work place, ie. work satisfaction, work culture and work environment, of primary importance for the congeniality at the work place. However, a superior has to be vigilant and pay close attention to the employees as individuals, not as an entity. The importance of a two-way communication channel is paramount. Without discussion, no problems can be solved and without an environment that encourages communication, no challenges are met.</p>	
Keywords	leadership, competitiveness, work environment, organizational culture

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen esittely	2
3	Työn tavoite ja tutkimusmenetelmä	3
4	Avaimet toimivaan työpaikkaan	4
4.1	Työviihtyvyys	4
4.2	Työkulttuuri	7
4.2.1	Deal ja Kennedy	8
4.2.2	Geert Hofstede	10
4.3	Työympäristö	11
5	Johtaminen ja sen teoriat	12
5.1	Kurt Lewinin johtamismalli	13
5.1.1	Autoritaarinen johtaminen	13
5.1.2	Demokraattinen johtaminen	14
5.1.3	Antaa mennä -tyyli	14
5.2	Rensis Likert	15
5.3	Transformationaalinen johtaminen	16
5.4	Valmentava johtaminen	17
6	Haastattelut	20
6.1	Haastatteluiden tarkoitus ja haastattelurungon esittely	20
6.2	Teemahaastattelu	20
6.3	Haastateltavat henkilöt	21
6.4	Työviihtyvyys	21
6.5	Kilpailu	23
6.6	Muut esille tulleet asiat	24
7	Johtopäätökset	24
7.1	Työn tavoite	24
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	25
7.3	Työn tulokset	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on tutkia, miten esimiehen tapa johtaa ja ohjata työntekijöitä vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen, kun työympäristö asettaa työntekijät keskenään kilpailulliseen asemaan. Kilpailu on toimivan talouden yksi peruskivistä ja kilpailu on myös luonnollinen asia ihmisille. Johtajuutta käsitellään työssä monesta eri näkökulmasta, mutta pääpaino on kuitenkin valmentavassa johtajuudessa. Valmentava johtajuus on valittu painoksi siksi, että työpaikka, jossa haastattelut on suoritettu, on valinnut yhdeksi vuoden 2020 visionsa osaksi valmentavan johtajuuden ja sen toteuttamisen. Tämä myös antaa lukijalle tarkempaa ja käytännöllisempää tietoa, jota on helpompi soveltaa omassa elämässä sekä työssä. Vaikka johtajuusnäkökulman paino on valmentavassa johtajuudessa, se ei kuitenkaan tarkoita sitä etteivätkö opinnäytetyön tulokset olisi käyttökelpoisia myös muunlaisissa organisaatioissa. Johtajuuteen ja työympäristöön liittyviin kysymyksiin pureduin haastatteluilla, jotka suoritin omalla rahoitusalan työpaikalla X.

Työni perimmäisin tavoite on esimiestyön kehittäminen ja työhyvinvoinnin tärkeyden julkituonti. Työpaikan pehmeämpien arvojen, työntekijöiden hyvinvoinnin, viihtyvyyden, kulttuurin ja yleisesti sosiaalisen aspektin tärkeys on viime vuosina tullut entistä tunnetummaksi. Yrityksiä kiinnostaa enenevässä määrin työntekijöidensä hyvinvointi ja viihtyvyys, mikä on tietenkin hyvä uutinen työntekijöille. Yritysten johdossa on entistä enemmän ihmisjohtajia, joita aidosti kiinnostaa alaistensa fyysinen ja henkinen hyvinvointi ja sen edesauttaminen.

Pelkästään hyvät johtajat eivät kuitenkaan ole tae toimivasta työympäristöstä. Jotta työympäristön saa toimimaan kuin hyvin öljytyn koneen, tulee myös monen muun seikan olla kunnossa. Organisaation kulttuurin tulee lähtökohtaisesti olla tuottelias ja motivoiva, eikä kollegoiden vaikutusta voi painottaa tarpeeksi. Se, mistä ja miten työntekijät saavat motivaationsa, on tärkeässä osassa rakentamassa hyvää työympäristöä.

Johtaminen, työhyvinvointi ja työympäristö ovat kaikki erittäin laajoja aiheita, ja koen, että tätä nimenomaista aihealueiden yhdistelmää ei ole tutkittu tarpeeksi. Jokaisessa yrityksessä on johtaja tai johtajia ja työntekijöitä, mutta käytännössä jokaisen yrityksen toimintaympäristö on toisistaan poikkeava, joten esimiesten johtamistyylin sopivuus on aina tilannesidonnaista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu aiheeseen liittyvien teorioiden ja mallien katselmuksesta. Nämä teoriat ja mallit on esitetty aikajärjestyksessä liikkuen suurpiirteisistä yksityiskohtaisempiin. Työviihtyvyyden ja työympäristön vaikutusta käsittelevissä kappaleissa käytetään tutkimuksia muun muassa psykologian ja johtamisteorian aihealueilta sellaisilta tutkijoilta kuten Abraham Maslow, Fredrick Herzberg ja Victor Vroom. Viitekehysten aineistona on käytetty pääosin aiempia tutkimuksia, mutta myös lehtiartikkeleita ja kirjoja on referoitu työssä. Suuri osa tämän opinnäytetyön tutkimusongelmista pyritään selvittämään esimiehilleen suoritettavien teemahaastatteluiden avulla omalla rahoitusalan työpaikallani X. Haastattelut ovat tärkeä osa opinnäytetyötä ja antavat sellaisen näkökulman, jota ei ole mahdollista saada mitään muuta kautta.

2 Yrityksen esittely

Yritys on suuri, monikansallinen rahoitusalan yritys, jolla on toimintaa sekä henkilöasiakas- että yrityssegmenteillä. Suuri osa tästä toiminnasta pohjautuu henkilön tai yrityksen varallisuuden hallintaan, mutta liiketoimintaa on myös luoton- ja lainanmyönnössä.

Yrityksessä visio on selkeästi esillä arjessa. Yksi tämän vision osa-alueista on valmentava johtaminen. En ollut aiemmissa työpaikoissani nähnyt, että esimiesten johtamistyyli sidotaan kiinni yrityksen visioon näin selkeästi, ja se aiheutti minussa hiukan sekä hämmennystä että kiinnostusta. Muutaman kuukauden työskenneltyäni huomasin, että esimiesteni tyyli on käytännössäkin tunnistettavissa valmentavaksi johtamiseksi. Tämä oli minulle todella ajatuksia herättävä hetki, sillä aiempien kokemuksieni perusteella työpaikan esimiehet johtavat lähinnä auktoriteetilla.

Yrityksessä lähes kaikkia tuloksia tilastoidaan ja tutkitaan jatkuvasti. Haastatteluista ilmeni, että numeerista informaatiota erilaisista mittareista on tarjolla esimiesten tarkasteltavaksi äärimmäisen paljon. Yrityksessä pyritään jatkuvasti kehittymään ja parantamaan omaa liiketoimintaa, mikä näkyy asiakaspalvelutehtävissä toimiville työntekijöille kuukausittaisen raporttien muodossa. Näissä raporteissa on listattu työntekijöiden tilastot esimerkiksi otettujen puheluiden määrästä ja niiden keskimääräisistä pituuksista. Raporttien tarkkaa sisältöä tai mitattavia asioita en voi tässä opinnäytetyössä avata salassapitovelvollisuuteen vedoten.

3 Työn tavoite ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus lähti liikkeelle aihealueen kirjallisuuskatsauksesta. Koska varsinaista yhtä aihealuetta ei ole, vaan tutkimuksen aihe koostuu monen eri aihealueen liittämisestä ja soveltamisesta, tutkittava kirjallisuus on laaja. Opinnäytetyössä on käytetty tunnettujen psykologien ja johtamistutkijoiden teorioita sekä malleja, kuten Maslow'n tarvehierarkiaa, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, Likertin johtamisjärjestelmää ja Victor Vroomin odotusarvoteoriaa. Nämä teoriat ja mallit on valittu työhön siksi, että ne ovat kestäneet ajan hammasta hyvin ja ovat edelleen relevantteja. Niin Maslow'n tarvehierarkia kuin Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat sovellettavissa vielä tänä päivänä moderneissa organisaatioissa.

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi opinnäytetyötä varten on suoritettu teemahaastatteluita rahoitusalan yrityksessä X, jossa on haastateltu kolmea esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelut olivat erittäin tärkeä osa kokonaisuutta, sillä haastatteluilla oli mahdollista tutkia aihealuetta eri näkökulmasta kuin pelkän kirjakatsauksen voimin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Valitsin tämän lähestymistavan koska en halunnut ottaa riskiä, että kysymysjärjestys olisi vaikuttanut haastateltavien vastauksiin ja ajatuksiin. Pyrin tällä siihen, että haastateltavat nostavat haastattelussa itselle tärkeitä asioita omalla tyylillään, omassa järjestyksessä ja eri yhteyksissä. Tämä mahdollisti vahvemman tutkimusvaliditeetin ja sitä kautta kokonaisvaltaisesti paremman tutkimuksen. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millä tavoin esimies voi vaikuttaa alaistensa työviihtyvyyteen kilpailullisessa ympäristössä?
- Millä tavoin kilpailullisuuden koetaan vaikuttavan työssä?

Johtopäätökset ovat tehty haastattelujen ja teorian tiedon pohjalta ammentaen kaikkia opinnäytetyön aikana sekä sitä ennen saatuja tietoja ja tutkimustuloksia. Varsinkin haastatteluiden tuomat uudet näkökulmat auttoivat muodostamaan työlle tärkeän käytännönläheisyyden.

4 Avaimet toimivaan työpaikkaan

Avaimet toimivaan työpaikkaan koostuvat karkeasti kolmesta asiasta; työviihtyvyydestä, työkulttuurista sekä työympäristöstä. Nämä kolme asiaa ovat linkittyneet keskenään niin vahvasti, että niitä on vaikea erotella toisistaan. Tässä kappaleessa pyrin avaamaan käsitteitä erilaisten suosittujen teorioiden ja mallien pohjalta.

4.1 Työviihtyvyys

Työviihtyvyys on äärimmäisen laaja käsite, josta käytetään usein sanaa työhyvinvointi. Työviihtyvyydellä tarkoitetaan työpaikan kaikkien työntekijöiden sekä itse työn kokonaisuutta, johon kuuluvat sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Työviihtyvyydestä on olemassa siis monia määritelmiä. Näistä kuitenkin yksi yleispätevimmistä, ja samalla suosituimmista, on Victor Vroomin määritelmä. Victor Vroom on tunnettu kanadalainen professori, jonka ura on keskittynyt ihmisten motivaation tutkimiseen, pääosin liikemaailmassa. Yksi hänen tunnetuimpia teorioitaan on niin sanottu ”odotusteoria” (engl. expectancy theory), joka kertoo milloin ja missä määrin ihmiset käyttävät itsekuria saavuttaakseen jonkin tietyn tavoitteen. Vroomin mukaan työviihtyvyydellä tarkoitetaan työntekijän tunteiden orientaatiota tekemäänsä työtä kohtaan. (Vroom, 1982, teoksessa Worrell, 2006, 11.) Työviihtyvyys on kuitenkin verrattain abstrakti käsite, joten se voidaan myös käsittää työntekijän erilaisten psykologisten, fysiologisten ja ympäristöllisten ehtojen summaksi, jotka kannustavat työntekijää tuntemaan itsensä iloiseksi tai tyytyväiseksi työssään (Raziq & Maulabakhsh 2015, 718).

Kuitenkin, mikäli suorittavan työn tekijät eivät yrityksessä koe olevansa arvostettuja, työturvallisuus on heikkoa tai organisaatiossa ei yhteistyö pelaa, työntekijät eivät myöskään koe olevansa osa organisaatiota. Tätä voi nopeasti seurata motivaatiokato, työlaadun heikkeneminen ja pahimmassa tapauksessa erottaminen. (Clark 1997, 345.) Tämä ei suinkaan ole vain työntekijän ongelma, vaan myös organisaation on löydettävä keino korvata työntekijä. Erotettu työntekijä voidaan joissain tapauksissa paikata verrattain helposti uudella työntekijällä, mutta uuden työntekijän palkkaaminen, kouluttaminen ja integrointi organisaatioon ovat yritykselle kuitenkin kallista ja aikaa vievää puuhaa. Yrityksen näkökulmasta ennakkointi ja huomion kiinnittäminen nykyisten työntekijöiden viihtyvyyteen motivaatiokadon estämiseksi on usein yrityksen taito- ja talouspääoman ylläpi-

tämisen kannalta parempi vaihtoehto. Kun taitava työntekijä lähtee tai erotetaan työpaikalta, vaikutukset näkyvät myös muissa työntekijöissä. Pitkän työuran yrityksessä tehnyt työntekijä ei jätä taakseen pelkästään työtä, vaan myös työkaverit, jotka myös menettävät pahimmassa tapauksessa yhden hyvän työmotivaation tärkeimmistä asioista, महतavan kollegan.

Miten tätä voidaan ehkäistä? Työntekijän tarpeita voi kartoittaa monella tapaa, ja useimmiten paras taktiikka on aloittaa perusteista. Yksi vaikuttavimmista töistä tällä saralla on Maslow'n tarvehierarkia, jonka amerikkalainen psykologi Abraham Maslow kehitti 1950-luvulla. Tämä teoria on yksi Maslow'n merkittävimpiä töitä ja tarvehierarkiamalli on toiminut tärkeänä pohjatyönä monelle häntä seuranneelle tutkijalle. Pähkinäkuoressa mallin ideana on, että ensimmäisenä ihminen kaipaa pyramidin alimpia tasoja ja niiden täytyttyä nousee aina tasoa ylemmäksi. Alimmalla tasolla on ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten hengitettävä ilma, ruoka, vesi ja uni. Näiden perustarpeiden täytyttyä ihminen siirtyy täyttämään toisen tason tarpeita. Näillä tarpeilla ihminen pyrkii saamaan turvaa elämäänsä. Turvallisuutta lisääviä asioita voivat olla esimerkiksi asunto, vakituinen rahanlähde, kuten esimerkiksi työpaikka ja hyvä terveys. Kun turvallisuus on taattu, siirtyään seuraavalle tasolle ja niin edespäin. Mikäli henkilö lopulta pääsee korkeimmalle tasolle, voidaan hänen katsoa niin sanotusti löytäneen itsensä. Korkeimmalla tasolla ihminen on ymmärtänyt oman täyden potentiaalsensa ja keskittyy henkilökohtaiseen kehitykseen ja uusien kokemusten etsimiseen. (Bridwell & Wahba 1976, 214.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Paavilainen 2014).

1950-luvulta alkaen, Fredrick Herzbergin voidaan katsoa vieneen Maslow'n työtä eteenpäin omissa tutkimuksissaan. Herzberg oli amerikkalainen psykologi, joka on erittäin tunnettu tutkimuksistaan motivaatiosta ja sen linkittämisestä liike-elämään. Yksi hänen tunnetuimpia teoksiaan on kaksifaktoriteoria, jossa Herzberg jakoi työiihtyvyyteen vaikuttavat asiat kahteen; motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin ja sitä heikentäviin työtytymättömyystekijöihin. Työtytymättömyystekijät ja työtyytyväisyystekijät eivät suinkaan ole tasavertaisia, eikä niitä voida varsinaisesti vertailla keskenään. Herzbergin mukaan työtytymättömyystekijöillä on pieni vaikutus positiivisesti työntekijän motivaatioon, mutta suuri vaikutus negatiivisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi huono palkka vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon tehdä työtä, mutta hyvän palkan vaikutus ei verrattain ole yhtä suuri. Muita tällaisia asioita ovat esimerkiksi oma asema työpaikalla, työpaikan hallinto ja yrityspolitiikka. (DeShields Jr & Kara & Kaynak 2006, 131–132.)

Työtyytyväisyystekijät ovat siis pitkälti työntekijän ulkoisia tekijöitä ja näitä tulisi hoitaa organisaatiossa vähintäänkin hyvin. Työtyytyväisyystekijät sen sijaan ovat työntekijälle huomattavasti henkilökohtaisempia asioita. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi onnistumisen, oppimisen tai vastuun tunne, koetut etenemismahdollisuudet ja henkilökohtainen kasvu. Työtyytyväisyystekijät ovat omiaan luomaan työntekijöille sisäistä motivaatiota, jonka on osoitettu olevan hyvin vaikuttava tekijä ihmisen positiiviseen työhön suhtautumiseen ja ylipäättään työn tekemiseen hyvinvoinnin ja henkisen kehityksen kannalta. (Amna & Huadong & Sanders 2015, 146.)

Tutkijat Raziq ja Maulabakhsh (2015, 723) teettivät kyselyn 210 yliopistossa, pankki- tai tietoliikennealalla toimivalle työntekijälle, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan muun muassa työviihtyvyyttä, ylimmän johdon pätevyyttä ja luottamusta, koulutusmahdollisuuksia, työaikoja ja työpaikan ihmissuhteita. Tutkimuksen vastaajista 63,3 % oli 21–30-vuotiaita ja loput 36,7 % 31–40-vuotiaita. Tutkimuksen tulokset osoittavat varsin selkeästi, että kaikkien kolmen sektorin työntekijät ovat sitä mieltä, että työympäristö vaikuttaa merkittävästi työssä viihtymiseen. (Raziq & Maulabakhsh 2015, 723.) Regressioanalyysin tuloksien perusteella positiivisesti vaikuttavin tekijä työviihtyvyyteen on ylimmän johdon suhtautuminen työhön.

Tutkimus on vain yksi tuhansien joukossa työviihtyvyyden ja työympäristön aihealueella, mutta tutkijoiden mukaan yksi tekijä erottaa heidän tutkimuksensa aiemmista. Aikaisempien tutkimusten ongelmana on usein ollut, että vastaajat eivät välttämättä anna oikeita mielipiteitään, sillä he pelkäävät vastaustensa olevan jollain tapaa linkitettynä heihin henkilökohtaisesti. Tutkijat kuitenkin huomioivat tämän ennen tutkimuksen teettämistä ja pitivät erityishuolen, että vastaajien henkilötietoja ei ole saatavilla kenellekään missään muodossa.

4.2 Työkulttuuri

Toinen onnistuneen työpaikan osista on työkulttuuri. Robbins ja Judge (2016, 291) määrittelevät organisaation kulttuurin yrityksen työntekijöiden yhteisten tarkoitusten järjestelmänä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Teorioita ja malleja on äärimmäisen paljon, joten opinnäytetyötä ajatellen oli tärkeää valita työtä ajatellen merkittävimmät. Seuraavissa kappaleissa esittelen lyhykäisyydessään Dealin ja Kennedyn mallin sekä Hofsteden mallin.

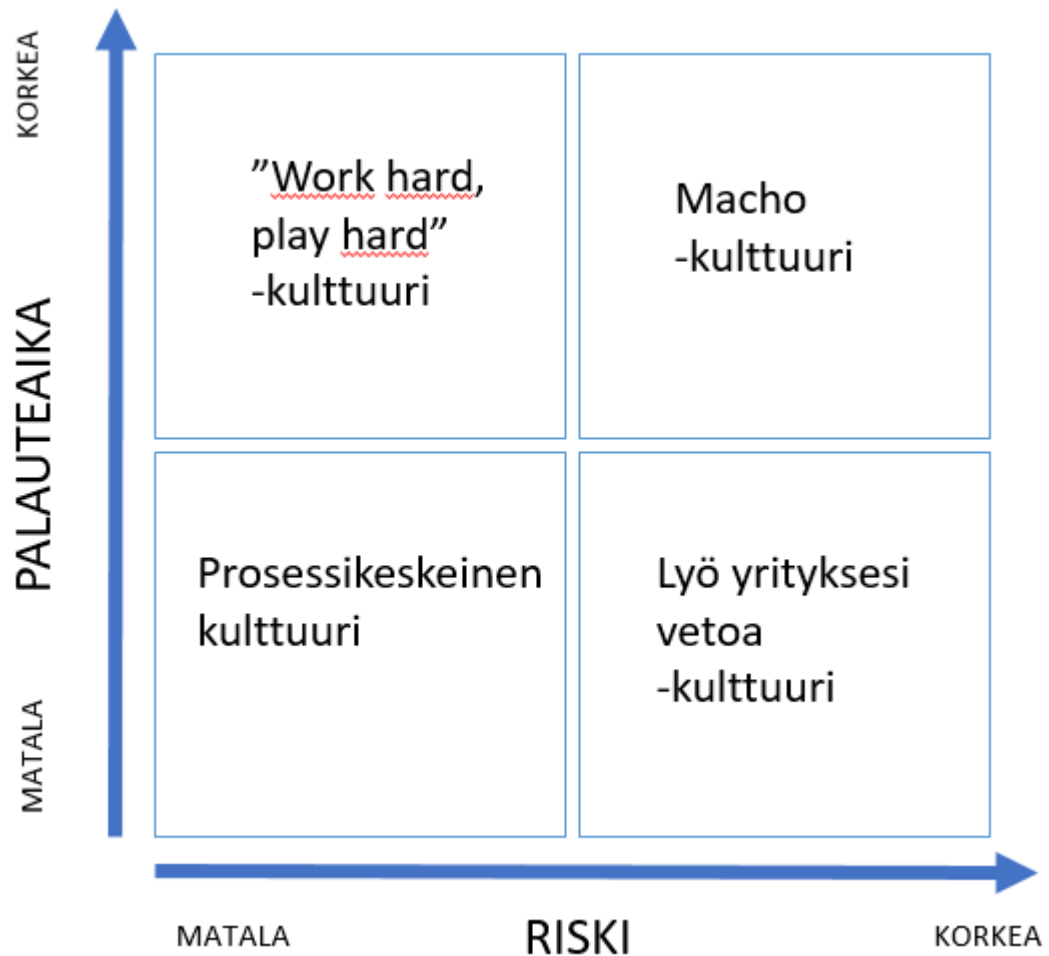
Mallit valittiin työhön parista eri syystä. Teoriat ovat suosittuja ja ovat kestäneet ajan hammasta hyvin. Näitä teorioita käsitellään uusissakin tutkimuksissa ja ne ovat edelleen ajankohtaisia työkaluja organisaatiokulttuurin tutkimuksen saralla.

4.2.1 Deal ja Kennedy

Amerikkalaiset tutkijat Terrence Deal ja Allan Kennedy julkaisivat vuonna 1982 organisaatiokulttuurin tutkimuksen yhden merkittävimmistä kirjoista, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Kirjassaan tutkijat julkaisivat oman organisaatiokulttuuria koskevan teoriansa, jonka yksi huomioitavista seikoista on, että yrityksen kulttuuri muodostuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta (Maximini 2015, 13). Dealin ja Kennedyn mukaan organisaation kulttuuri muodostuu monista elementeistä, joita voi kuitenkin tarkastella joko sisältäpäin ja ulkoa. Näitä asioita ovat jaetut arvot, sankarit ja sankarittaret, rituaalit ja seremoniat sekä kulttuurillinen verkko (Deal & Kennedy 1986, 501–502).

Jaetut arvot ovat kaikilla yrityksen työntekijöillä tiedossa, ja näiden on tarkoitus tulla työntekijöiltä kuin refleksinomaisesti. Sankarit ja sankarittaret ovat jonkin tietyn organisaation kulttuurin sanansaattajia. Sankarit tai sankarittaret eivät välttämättä ole yrityksen johtajia tai perustajia, vaan he voivat olla myös työntekijöitä jotka tunnistetaan heidän periksiantamattomuudestaan ja innovatiivisuudestaan. Rituaalit ja seremoniat ovat kulttuurin ilmentymiä. Näiden tarkoitus on antaa päivittäiseen työhön merkitystä ja lohtua, joka voi ilmetä esimerkiksi lääkäreillä tarpeettoman tarkkoina käsienpuhdistusrutiineina. Kulttuurillisen verkon tarkoituksena on pitää kulttuuri yhtenäisenä. Tämä tapahtuu pitkälti kommunikoinnin kautta, oli se juurujen tai tiedotteiden avulla. (Deal & Kennedy 1986, 501–502.)

Näiden elementtien lisäksi tutkijat kehittivät kulttuurin luokittelumallin. Malli perustuu yritysten nelijakoon, jossa tarkasteltavat yritykset on kategorisoitu sen mukaan, kuinka suuri päätösten riski on ja kuinka nopeasti päätösten vaikutus näkyy yrityksessä tai henkilössä (OpenLearn 2017).



Kuvio 2. Deal & Kennedyn organisaatiokulttuurimalli (OpenLearn 2017).

"Work hard, play hard" -kulttuuri syntyy organisaatioissa, joissa riskit ovat pieniä mutta päätösten tulokset näkyvät todella nopeasti tai heti. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi myyntiorganisaatiot tai teknologiayritykset (Deal & Kennedy 1983, 503). Tämän tyyllisissä organisaatioissa on myös tyypillistä, että tiimihenki on korkea. Yksilöllisiä suorituksia harvemmin noteerataan, sillä yksilöt eivät pysty tekemään tarpeeksi suuren volyymin tai tärkeystason päätöksiä.

Macho-kulttuuri on esitellyistä kulttuureista kuluttavin. Riskit ovat korkeita ja palaute välitöntä, kuten esimerkiksi poliisin tai kirurgin työssä, jossa yksi väärä päätös voi johtaa viattoman ihmisen hengen menetykseen (Maximini 2015, 13). Toisenlaisia, ei niin dramaattisia, työpaikkoja voi olla esimerkiksi televisioalalla, jossa tähtiä voi nousta hyvinkin satunnaisista syistä julkisuuteen ja vaipua unholaan vastaavasti yhtä satunnaisista syistä.

Matalariskisissä, useimmiten hyvinkin byrokraattisissa, hitaissa, organisaatioissa kulttuuri usein muotoutuu prosessikeskeiseen suuntaan. Koska näissä organisaatioissa työntekijät eivät saa palautetta tekemästään työstä nopeasti, työn teon fokus on enemmänkin tavassa miten työ tehdään, ei niinkään itse työn tuloksissa (Maximini 2015, 13). Tällaisia organisaatiota ovat esimerkiksi pankit ja valtion konttorit.

Lyö yritykseen vetoa -kulttuurin tunnusmerkki on yksittäisten päätösten tärkeys. Korkeariskisiä päätöksiä ei tehdä paljoa, mutta kun niitä tehdään, niin ne vaikuttavat koko yrityksen olemassaoloon. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi tietokonevalmistajat (Maximini 2015, 14), joiden suunnittelupäätökset voivat johtaa joko räjähdysmäiseen suosioon tai huomattaviin tappioihin.

4.2.2 Geert Hofstede

Maamerkkiteos organisaatiokulttuurin saralla on Hofsteden 1970-luvulla tekemä tutkimus, jossa hän tutki yli 116 000 IBM:n työntekijän työhön liitettäviä arvoja. Tutkimukseen vastasi työntekijöitä yli 40 maasta ja tutkimuksessa ilmeni eroja siinä, miten eri maat pisteyttävät näitä arvoja. Vastausten perusteella Hofstede jakoi nämä arvot ensin neljään dimensioon: valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, maskuliinisuus ja feminiinisyys, sekä epävarmuuden välttäminen. Vuosien saatossa organisaatiokulttuuria on tutkittu Hofsteden tutkimuksia apuna käyttäen ja tutkittavia arvopareja on tullut kaksi lisää. Lyhyen ja pitkän tähtäimen orientaatio sekä myöten antaminen ja pidättyvyys (Hofstede 2017).

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaatioiden työntekijät hyväksyvät jonkin tietyn organisaation epätasa-arvoisuuden. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa esimerkiksi johtajien ja työntekijöiden välillä voi olla paljon eriarvoisuutta ja organisaatio voi olla hyvinkin hierarkkinen. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että länsimaiden valtaetäisyys on keskiarvoa pienempi, mutta poikkeuksia löytyy esimerkiksi Ranskan tai Belgian tapauksessa, jotka ovat sijoilla 15–16 ja 20 yli viidestäkymmenestä tutkitusta maasta (Robbins & Judge 2016, 105).

Individualistisessa kulttuurissa ihmiset ovat kiinnostuneita pääosin itsestään ja lähimmäistään. Tämä myös näkyy ihmisten puhetavassa, käytetäänkö ”minä”- vai

”me”- sanaa. Kollektivistiset kulttuurit painottavat tiiviin sosiaalisen rakenteen tärkeyttä ja ryhmän jäsenillä on pienempi kynnys auttaa toisiaan. (Robbins & Judge 2016, 104.)

Maskuliinisuutta arvostavassa kulttuurissa arvostetaan maskuliinisia piirteitä, kuten valtaa, saavutuksia ja kilpailullisuutta. Miehet ja naiset eivät lähtökohtaisesti ole tasa-arvoisia. Feminiininen kulttuuri puolestaan arvostaa tasa-arvoisuutta, yhteistyötä ja huolenpitoa (Hofstede 2017).

Epävarmuutta välttelevissä maissa sääntöjä ja säädöksiä on paljon, millä Hofsteden teorialasien kautta tarkasteltuna pyritään siihen, että yllättäviä ja epäselviä tilanteita vältetään mahdollisimman paljon (Robbins & Judge 2016, 104). Alhaisen epävarmuusindeksin maissa otetaan riskejä enemmän ja ollaan valmiimpia tarttumaan haasteisiin.

Pitkän tähtäimen orientaation kulttuureissa katse on vankasti tulevaisuudessa ja perinteet sekä säästeliäisyys ovat arvossaan. Kolikon toisella puolella lyhyen aikavälin orientaation kulttuureissa muutos hyväksytään helpommin, mutta pitkän ajan sitoutumista karsitaan.

Tutkijat (Robbins & Judge 2016, 107) kuitenkin muistuttavat, että malli ei ole vastaus kaikkeen. Tutkijoiden mukaan ei voida olettaa, että jonkin maan kaikki ihmiset sopisivat Hofsteden kulttuuridimensioiden muodostamaan malliin. Tapaukset, joissa Hofsteden teoriaa voisi soveltaa, tulisi aina miettiä yksittäistapauksina erillään koko maan arvohierarkiasta.

4.3 Työympäristö

Työympäristö on palapelin kolmas erittäin suuri palanen. Viihtyisä työympäristö kulkee käsi kädessä työssä viihtymisen kanssa ja vaikka usein ihmiset mieltävät kilpailullisen työympäristön äärimmäiseen stressiin, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö erittäin kilpailullisessa työssä voisi viihtyä.

Goldman Sachs Group on amerikkalainen investointipankki, joka on ollut paljon uutisotikoissa erinäisistä, ei niin positiivisista, syistä. 80-tuntinen työviikko mielletään pankissa normaaleiksi, ja vain pari vuotta sitten yrityksen piti rajoittaa työharjoittelijoiden työpäivä 17-tuntiseksi traagisen kuolemantapauksen jälkeen (Neate 2015). Kuitenkin Fortune-

lehden kirjoittaman lehtiartikkelin mukaan Goldman Sachs on maailmanlaajuisesti sijalla 45 lehden vuotuisessa Best Companies to Work For -listauksessa (Vandermey 2014).

Goldman Sachs Groupin suurimmassa konttorissa New Yorkin keskustassa pidetään erityisen hyvää huolta työntekijöistä, ja tämä myös näkyy Great Place to Work -instituutin kyselyssä. Instituutille toimitetun yli 40 000 sanan ja 60 sivun raportin mukaan Goldman Sachsin työntekijöitä motivoi hyvän palkan lisäksi moni muu asia, joista tärkeimpänä erinomaiset kollegat (Vandermey 2014).

Kilpailua on myös yrityksissä, joissa sitä ei varsinaisesti erikseen mainita. Haastavat yleisesti, olivat ne töitä tai harrastuksia, vetävät puoleensa kilpailullisia ihmisiä. Church teetti kirjanpitotoimistossa toimiville partnereille ja työntekijöille kyselyitä sekä haastatteluita, joiden tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät jaksavat haastavassa työssä. Church (2014, A33) koostaa, että uudet työntekijät pystyvät tottumaan työn määrään ja laatuun. Tottumiseen, ja myöhemmin menestymiseen, kuitenkin tarvitaan tukevia työkavereita, tehokkaita esimiehiä, innostuneita ja positiivisia roolimalleja sekä suunnitelmallisuutta vapaa-ajan suhteen.

Työympäristöksi ei voida siis mieltää pelkkää fyysistä paikkaa, jossa työntekijät tekevät työtä. Työympäristö on monen erillisen asian kokonaisuus, joka vaikuttaa niin työntekijöiden työmotivaatioon kuin -viihtyvyyteenkin. Näistä syistä työympäristön toimivuuteen on kiinnitettävä tarkoin huomiota ja ongelmakohtiin puututtava heti niiden ilmettyä.

5 Johtaminen ja sen teoriat

Johtajuutta on monia eri tyylejä, jotka sopivat kontekstista riippuen hyvin tai hyvin huonosti. 1900-luvun alussa, jolloin aihealueen tutkimus lähti kunnolla käyntiin, johtamistutkimus jaettiin karkeasti kolmeen eri pääalueeseen. Piirreteoriat tutkivat, millainen on hyvä johtaja, johtamistyyliä selittävät teoriat tutkivat miten pitäisi johtaa ja kontingensiteoriat johtamisesta pyrkivät vastaamaan kysymykseen, mitkä tilannekohtaiset asiat vaikuttavat johtamiseen? Toisen maailmansodan aikaan johtamisen tärkeys nousi aiempaa vahvemmin esille, mikä myös johti johtamistutkimuksen kehitykseen. Suomessa tämä näkyi muun muassa Teollisuuden Työnjohto-Opiston perustamisena vuonna 1946. Opiston perustaminen auttoi suomalaisia teollisuusyrityksiä nousemaan sodan jälkeen takaisin jaloilleen. Opisto tunnetaan nykyään nimellä Johtamistaidon Opisto MIF. 1960-

luvulla tuloksellisuus nousi tärkeimmäksi osaksi työn suorittamista. Tämä tarkoitti, että kova kuri ja autoritaarinen ote johtamiseen olivat työpaikalla normi. Tätä kovan kurin koulukuntaa kuitenkin vastusti ihmisläheisempi ja pehmeämpi demokraattinen koulukunta, joka otti työntekijöiden tarpeet paremmin huomioon. Tällaisen klassisen kaksijaon käytännölliset sovellukset ovat hankalia koska johtamistutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, jotka kaikki eroavat toisistaan vaihtelevissa määrin. Tähän liittyen, on huomattavan vaikeaa numeerisesti mitata ihmisten henkisiä ominaisuuksia kuten tunteita tai motivaatiota.

5.1 Kurt Lewinin johtamismalli

Vuonna 1939 sosiaalipsykologi Kurt Lewin kehitti kolmiosaisen johtajuusmallin. Tähän malliin kuuluu kolme erilaista tyyliä; autoritaarinen (engl. autocratic), demokraattinen (engl. democratic) ja niin sanottu antaa mennä -tyyli (ransk. laissez-faire) (Kavanagh, 2). Nämä mallit eroavat toisistaan verrattain paljon ja mikään ei suoranaisesti ole toista parempi, vaan ne sopivat eri tilanteisiin vaihtelevasti.

Lewinin malli ei ole varsinaisesti ajankohtainen johtamistutkimuksessa, mutta se on valittu käsiteltäväksi sen merkittävyyden takia. Lewin oli uranuurtaja sosiaalipsykologian saralla ja on tärkeää, että tutkimusalueen lähtökohdat avataan myös tässä opinnäytetyössä.

5.1.1 Autoritaarinen johtaminen

Autoritaarinen johtaja on tiimensä yksinvalti. Hän ei suoranaisesti osallistu tiimensä tehtäviin, tekee päätökset itsenäisesti ja määrää miten työtä tehdään (St. Thomas University Online 2017). Tällaisen johtajan alla joustavuudelle tai luovuudelle ei juuri ole tilaa, vaan työtehtävä tulee tehdä tasaisen varmasti sääntöjä noudattaen.

Aiempien tutkimusten mukaan tämänlainen johtajuus voi johtaa alaisten tyytymättömyyteen ja matalaan motivaatiotasoon (Gastil 1994). Kuitenkin autoritaarinen johtajuus toimii tilanteissa, jossa tuloksia on pakko saada aikaiseksi. Tämänlaista johtamista voidaan tarvita esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijöiden ammattitaito ei ole korkeaa ja he tarvitsevat jatkuvaa seuranta ja opastusta. Työn laatu on usein hyvää, mutta työntekijöiden motivaatio on alhaista eikä työpaikalla viihdytä.

5.1.2 Demokraattinen johtaminen

Demokraattinen johtaminen on puolimatassa antaa mennä -tyylin sekä autoritäärisen johtamisen välillä. Siinä missä autoritäärinen johtaja johtaa manipuloinnilla ja kovalla otteella tehden omat päätökset, demokraattinen johtaja on paljon osallistuvampi ja konsulttivampi (Kavanagh. 2). Demokraattinen johtaja koittaa aktiivisesti saada keskustelun avulla tiimijäseniä keksimään itse vastauksia ja toimintatapoja. Johtajan tehtävänä on enemmänkin hellästi ohjata tiimiään oikeaan suuntaan kuin tiukasti asettaa ja valvoa tavoitteiden täyttymistä. Tämä johtamistyyli onkin alaisten mielestä näistä kolmesta vaihtoehdosta paras.

Vaikka demokraattinen johtamistapa kuulostaa varsin yleispätevältä teorialta, sitä se ei ole. Tiimissä voi syntyä motivaatio- ja tuotteliaisuusongelmia, jos kaikkien jäsenien mielipiteitä ja ideoita ei oteta huomioon. Kuitenkin verrattaessa autoritääriseen ja antaa mennä -johtamiseen demokraattisella johtamisella on enemmän hyötyjä kuin haittoja.

Demokraattinen johtajuus sopii ryhmiin, joissa ryhmän jäsenillä voi olettaa olevan jonkinlaista kokemusta ja ammattitaitoa määrätyn tehtävän suorittamiseen. Johtajan haasteena on löytää juuri oikea tasapaino ohjeistamisen ja seuraamisen välillä, jotta tiimin työskentely on optimaalisinta.

5.1.3 Antaa mennä -tyyli

Antaa mennä -tyyli, eli laissez-faire, on kahdesta jo esitellystä tavasta kaikkein passiivisin. Tämänlaiset johtajat eivät määrittele tai valvo tiimiä koskevia sääntöjä, eivätkä käytännössä johda tiimiä laisinkaan. Tiimin jäsenet ovat itse vastuussa tekemistään päätöksistä, ja oikeastaan koko työprosessista suunnittelusta lopputulokseen asti.

Autoritäärisen ja demokraattisen tyylin tavoin, myös antaa mennä -tyylillä on omat paikkansa työympäristössä. Tehtäviin, jotka eivät vaadi jatkuvaa seuranta, palautetta ja joustamista johtajalta, voi vapaampi tyyli olla huomattavasti sopivampi. Kokeneet ammattilaiset, kuten tiedemiehet tai pitkään samoissa tehtävissä olleet työntekijät, pystyvät antamaan paremman työpanoksen vapaammassa ympäristössä kuin ympäristössä, jossa heidän pitäisi jatkuvasti raportoida tuloksistaan ja työn etenemisestä lähiesimiehelle.

leen. Tiimin jäsenten on kuitenkin pystyttävä refleктоimaan omaa työskentelyään jatkuvasti ja suorittamaan ongelmanratkontaa, jotta työn laatu ja työtahti säilyvät kilpailukykyisinä.

5.2 Rensis Likert

Rensis Likert oli Kurt Lewinin oppilas, ja hän jatkoi Lewinin jalanjäljissä. Likert sovelsi tätä demokraattisen ja autoritaarisen johtajuuden jakoa ja kehitti vuonna 1955 oman nelijakoisen teoriansa. Teoriassaan Likert luokittelee johtamistyyliä sen mukaan, kuinka paljon ne kiinnittävät huomiota työn tehokkuuteen, työntekijöihin, ilmapiiriin sekä erilaisten painotusten olemassaoloon.

	Luottamus	Motivaatio	Vuorovaikutus
Hyväksikäyttäjä	Ei luottamusta	Pelon ilmapiiri, uhkailut, rangaistukset	Vähän vuorovaikutusta, aina epäluottamusta
Hyvän- tahtoinen	Isäntä/orja	Palkinnot ja rangaistukset	Vähän vuorovaikutusta, aina hiukan varuillaan
Konsul- toiva	Jonkin verran luottamusta	Palkintoja, rangaistuksia ja osallistuminen koulutukseen	Jonkin verran vuorovaikutusta ja luottamusta
Osallistuva	Täysi luottamus	Kehittymiseen ja osallistumiseen perustuvat tavoitteet	Paljon vuorovaikutusta, ystävällinen ja korkea luottamus

Kuvio 3. Rensis Likertin malli (Morris & Pavett 1992).

Ensimmäisen kategorian johtajaa ei juuri kiinnosta alaistensa hyvinvointi ja häntä voisi kuvailla hyväksikäyttäjäksi. Tällainen johtaja käyttää uhkailua saadakseen työt tehtyä ja työpaikalla velloo pelon ilmapiiri. Työntekijät eivät ole millään tapaa samalla viivalla esimiehen kanssa ja kommunikointi on todella vähäistä ja yksisuuntaista, johtajalta alaisille. Joustoa esimerkiksi työtehtävissä tai -ajoissa ei ole lainkaan eikä työntekijöihin luoteta. (Morris & Pavett 1992.)

Toisen kategorian johtaja on vähemmän kontrolloiva ja ilkeä kuin ensimmäisen kategorian. Perimmiltä pohjin tällainen johtaja tarkoittaa hyvää, mutta oikeat työkalut ovat silti

hukassa. Työntekijöiden ja johtajien välillä on katkos, mutta informaatiota silti kulkee jonkin verran edestakaisin. Kommunikointi ei ole täysin vapaata, eikä johtoporras ole täysin perillä työntekijöiden murheista ja toiveista. Tällaisissa organisaatioissa johtajien on usein työntekijöitä helpompi omaksua organisaation visio ja ottaa se osaksi työtään, joka voi johtaa johtajatasolla korkeaan, ja työntekijätasolla alhaiseen, motivaatioon. (Morris & Pavett 1992.)

Konsultoivan kategorian johtaja motivoi alaisiaan palkinnoilla, ajoittaisilla rangaistuksilla ja antamalla heille enemmän vapautta työn tekemiseen. Tämän johtotyylin organisaatioissa alemman tason työntekijät saavat itse tehdä päätöksiä liittyen omia työtehtäviä koskeviin asioihin. Kuitenkin koko organisaation toimintaa vaikuttaviin päätöksiin heillä ei ole valtaa. Nämä suuremmat strategiset ja operationaaliset päätökset tekevät ylempi johto eikä alemman tason työntekijöillä ole näissä tilanteissa vapaata paikkaa neuvottelupöydässä. Näitä päätöksiä ei kuitenkaan tehdä ilman työntekijöiden palautteita, vaikka itse tammipöydän ääreen heitä ei kutsutakaan. Kommunikointi on sujuvampaa, mutta alhaalta ylös lähtevä viestiketju ei toimi täysin moitteetta. (Morris & Pavett 1992.)

Osallistuva johtaja on näistä neljästä työntekijän kannalta paras. Alemman tason työntekijät ovat mukana koko organisaation päätöksentekoprosessissa, kommunikointi on tasapuolista ja johtajat ovat tietoisia ja halukkaita selvittämään työntekijöiden ongelmia. Kaikki organisaation työntekijät tuntevat vastuullisuutta ja että heidän panoksellaan on väliä sekä että organisaation tulevaisuuden takaaminen on kaikille hyväksi. (Morris & Pavett 1992.)

5.3 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtamisen ydin piilee sen vuorovaikutteisessa voimassa. MacGregor Burns kuvaili perinteistä johtamistapaa sanalla liiketoimi tai kauppa (engl. transactional), joka tässä kontekstissa tarkoittaa työntekijän ja työnantajan väliseen työsuorituksen ja rahallisen korvauksen keskinäiseen vaihtoon (Burns 1978, 19–20). Tämän transaktionaalisen johtamistyylin vastapainoksi Burns kehitti transformationaalisen koulukunnan, jolla pyritään saamaan aikaiseksi syvempää työntekijän ja johtajan välistä vuorovaikutusta. Ideana on, että työntekijät ja johtajat nostavat toistensa motivaatiota ja moraalialia vuorovaikuttamalla keskenään, ottamatta huomioon rahallista tai tuotannollista ponnosta.

Transformationalisen johtajan yksi käytännön tunnusmerkeistä on hänen kykynsä sitoa tarkoituksenmukaisuutta työhön ja muuttaa työntekijöiden itsekeskeinen ajattelu ryhmä-painotteiseksi (Jauhari & Singh 2016, 34). Transformationaalista johtajaa voi myös kuvailla karismaattiseksi johtajaksi, mutta Bassin (2000, 5) mukaan karisma on vain yksi neljästä osasta transformationaalista johtajuutta. Loput kolme osaa ovat inspiraationaalinen johtaminen, älyllinen stimulointi ja eri tapausten yksilöllinen käsittely.

5.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on esitellyistä johtamistyyleistä yksi moderneimmista, ellei modernein (Schutte & Steyn 2015). Pääpiirteitä tällaisessa johtajassa ovat kyky johtaa tiimin jäseniä kysymysten ja keskustelun kautta ja oma-aloitteellisuuden painottaminen. Kysymysten muotoilu on äärimmäisen tärkeä työkalu valmentavan johtajan työkalupakissa. Pelkkien kyllä/ei -vastausten välttämiseksi johtajan tulisi kysyä avoimempia kysymyksiä, jotka antavat tiimin jäsenelle enemmän tilaa miettiä ja avautua.

Valmentamisesta käytetään myös englannin sanaa ”coaching”. Riippuen minkä alan tutkijalta kysyy, valmentamisesta saa monenlaisia määritelmiä ja lähestymistapoja. Ives (2008, 101–102) kokosi tutkimuksessaan yhdeksän suosittua määritelmää valmentamisesta eri tieteenaloilta ja tiivistä näistä seuraavat kymmenen perusprinsiippiä, jotka hänen mukaansa löytyvät käytännössä lähes jokaisesta käsittelemästään valmentavan johtamisen mallista.

- Valmentaminen on systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on helpottaa kognitiivista, tunteellista tai käyttäytymismallin muutosta
- Valmentaminen on tarkoitettu ei-kliiniseen työhön
- Se on aina räätälöity tilanteeseen, asiakkaalle tai alaiselle
- Sen tavoitteena on kannustaa valmennettavaa ottamaan ohjat elämässään
- Sen on tarkoitus korottaa tietoisuutta ja vastuullisuutta. Valmentamisen onnistuminen riippuu paljon valmentajan kyvystä kysyä ja kuunnella
- Valmentava johtaminen perustuu yhteistyöhön ja tasavertaiseen ihmissuhteeseen
- Valmentavan johtamisen on myös tarkoitus luoda sellainen ilmapiiri, että valmennettava tiedostaa, että on itse vastuussa tekemistään päätöksistä

- Valmentavan johtamisen on myös tarkoitus päästä asiakkaan sisäisen kekseliäisyyden lähteelle, ja edesauttaa sekä kasvattaa asiakkaan tietoutta, kokemusta ja intuitiota
- Ongelman analysoinnin sijaan fokus on selkeästi asetutun tavoitetilan saavuttamisessa. (Ives 2008, 103–104.)

Tutkija ehdottaa tutkimuksessaan, että yllämainitun tarkistuslistan sijaan valmentavaa johtajuutta on yksinkertaisempaa tarkastella kolmen erilaisen käsiteparin yhdistelmänä. Nämä käsiteparit ovat ohjattu ja ei-ohjattu, kehittämispainotteinen ja vastauspainotteinen sekä terapeutin ja suorituskykypainotteinen.

Ohjatulla lähestymistavalla tarkoitetaan sellaista lähestymistapaa, jossa valmentaja ottaa aktiivisemman roolin valmentamisprosessissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valmentaja kysyy paljon kysymyksiä, antaa itse ehdotuksia ja koettaa aktiivisesti johdella valmennettavaa tavoitetilaan. Ei-ohjattu lähestymistapa on puolestaan sellainen, jossa valmentaja pyrkii antamaan valmennettavalle mahdollisimman paljon tilaa miettiä ja kehitellä vastauksiaan, eikä ole välttämättä itse koko aika läsnä. Ohjatun ja ei-ohjatun lähestymistavan käytännöllisyys riippuu täysin tilanteesta. Grantin ja Stoberin (2006, 363, teoksessa Ives 2008, 105) mukaan nämä kaksi lähestymistapaa eivät ole suoraan erotettavissa, vaan ne elävät ikään kuin janalla, jossa kummankaan selkeää alkamispiistettä on vaikea määritellä.



Kuvio 4. Ohjatun ja ei-ohjatun valmentamisen jana.

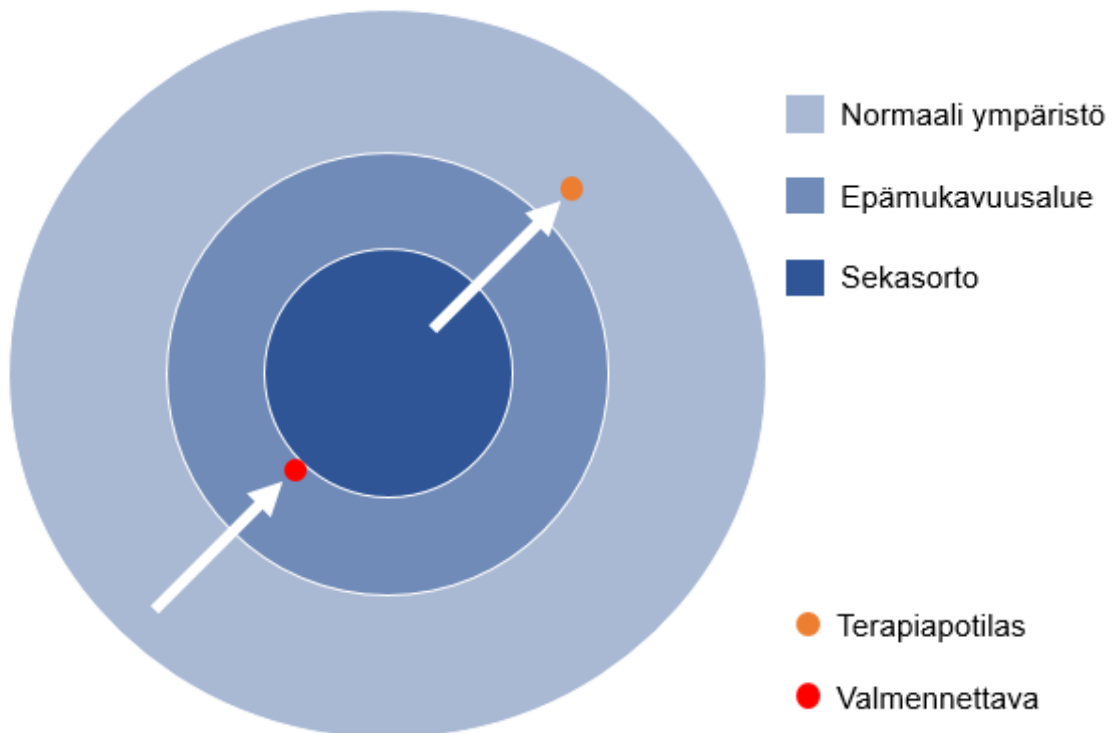
Kehittämispainotteinen valmentamisen ytimessä on asiakkaan tai työntekijän itsensä kehittäminen. Toinen erottava tekijä tässä muodossa on valmentajan rooli. Valmentajan on tarkoitus luoda valmennettavalle sellainen ympäristö, joka parhaiten edesauttaa valmennettavan oppimista ja kehitystä. Kehittämispainotteisen valmentamisen käänköpuoli on vastauspainotteinen valmentaminen, jonka ytimessään pyrkii muodostamaan tavoitteen tiellä olevat esteet käytännön ongelmiksi, ja auttaa valmennettavaa löytämään tarvittavat voimavarat tavoitteen saavuttamiseksi sisäisesti ja ulkoisesti (Ives 2008, 106).

Terapeutin ote valmentamiseen eroaa muista siinä määrin, että sen toiminnan keskiössä on valmennettavan henkilökohtainen kasvu sekä valmennettavan ja valmentajan

välinen suhde, jonka tulee olla muita tapoja läheisempi ja ”aidompi”. Tilanteessa, jossa terapeutista valmennusta käytetään, valmentajan tulee olla aidosti kiinnostunut valmennettavasta. Ympäristön tulee olla kannustava ja positiivinen, koska keskipiste on valmennettavassa ja hänen kehityksessään, ei niinkään jonkin konkreettisen tavoitteen saavuttamisessa, kuten suorituskypainotteisessa valmentamisessa on.

Suorituskykyä painottava valmentaminen on lähellä urheiluvallmentamisen tunnusmerkkejä. Tässä valmennustyyliissä valmentaja pyrkii saamaan valmennettavan ymmärtämään tavoitetilaa ja nykyistä tilaa paremmin. Tämän tarkoituksena on, että valmennettava pystyy tekemään vertaamaan nykyistä ja tavoittelevansa tilaa ja tehdä sitten paras mahdollinen päätös tavoitetilan saavuttamiseksi.

Cavanagh (2006, 320, teoksessa Ives 2008, 107–108) havainnollistaa terapian ja valmentamisen eron erittäin hyvin. Valmentamisen tarkoituksena on työntää valmennettava kohti sekasortoa ja pitää valmennettava epä mukavuusalueellaan, jossa valmentajalla on kuitenkin tilanne hallussaan. Tässä epä mukavuusalueella tapahtuu ihmisen kehitys ja se myös mahdollistaa muutoksen. Terapian tavoitteena on saada henkilö pois sekasorron alueelta ja tuoda hänen elämänsä vakautta ja järjestystä.



Kuvio 5. Terapian ja terapeutin valmennuksen ero (Cavanagh 2006, 320, teoksessa Ives 2008, 107–108).

6 Haastattelut

6.1 Haastatteluiden tarkoitus ja haastattelurungon esittely

Haastattelut on suoritettu rahoitusalan työpaikalla X haastatellen kolmea esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Esimiesten alaisuudessa toimivien työntekijöiden työtehtävät liittyvät henkilöasiakkaiden asiakaspalveluun, joka käytännössä tarkoittaa asiakaspueluihin ja -viesteihin vastaamista. Työntekijöiden työtuloksia tarkastellaan esimerkiksi mitaamalla keskimääräinen tapauksen hoitoon käytettyä aikaa, moneenko puheluun päivässä vastataan ja asiakaskyselyillä. Haastattelujen tyyli on teemahaastattelu ja haastattelut on suoritettu toisistaan erillään, jotta haastateltavien vastaukset eivät vaikuttaisi toistensa vastauksiin. Tällä pyritään saamaan mahdollisimman aito läpileikkaus haastateltavien omista kokemuksista ja mielipiteistä aiheeseen liittyen. Haastatteluilla pyritään saamaan tutkimukselle tärkeää, empiirisempää tietoa, jota ei kirjallisuuskatsauksesta tule ilmi.

Haastatteluissa oli kolme pääteemaa. Nämä pääteemat olivat minkälaiseksi he kokevat työympäristön työpaikallaan, millä tavoin kilpailullinen työympäristö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten valmentava johtajuus, ja johtamistyyli yleensä, sopii heidän työhönsä. Aiheita käsiteltiin vaihtelevassa järjestyksessä, riippuen siitä mihin suuntaan keskustelu eteni. Tällä pyrittiin luomaan keskustelumaisempaa haastattelu ympäristöä, jotta haastateltavien olisi helpompaa avautua. Haastatteluiden tulokset käsitellään teemoitain. Teemat ovat kuitenkin tietyissä määrin kytköksissä toisiinsa, joten täydellisen selkeää kappalejakoa haastattelun tuloksista ei pystytty tekemään.

6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu valittiin haastattelutavaksi siksi, että teemahaastattelulla on mahdollista saada yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia julki huomattavasti laajemmin kuin esimerkiksi kyselyhaastattelulla. Haastateltavat voivat avata mielenkiintoisia pointtejaan tarpeen vaatiessa ja haastattelijana pystyin myös kysymään lisätietoja tarvittaessa. Tämä mahdollisti sen, että pystyin itse haastattelutilanteessa ohjata keskustelua tutkimuksen vaatimaan suuntaan.

Ennen itse haastattelutilannetta haastattelussa käsiteltävät teemat käytiin vastapuolen kanssa pikaisesti läpi, jotta haastateltavat saivat pientä käsitystä haastattelussa käsiteltävistä aiheista, mutta eri aihealueiden laajuuksista tai kysymysmuodoista ei ennestään puhuttu tai sovittu mitään. Tämä mahdollisti haastattelujen etenemisen luonnollisemmassa, keskustelumaisessa muodossa.

6.3 Haastateltavat henkilöt

Haastattelin työtäni varten kolmea esimiestehtävissä toimivaa henkilöä työpaikaltani. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat innoissaan mahdollisuudesta, joka loi omantyyllisen positiivisen ilmapiirin itse haastattelutilanteidenkin ylle kun tiesin kaikkien osallisten osallistuvan tilaisuuteen omasta halustaan.

Yhteensä haastateltavilla on rahoitusalan esimieskokemusta hiukan alle 20 vuotta, kun taas yhteensä rahoitusalan kokemusta haastateltavilla on noin 45 vuotta. Työtehtävät ovat olleet kaikilla pitkälti henkilöasiakkaisiin ja heidän palveluihinsa liittyviä tehtäviä. Haastattelujen tekohetkellä henkilöt toimivat samankaltaisissa, mutta hiukan toisistaan eroavissa tehtävissä. Kahden esimiehen, Esimies X ja Esimies Z, tiimissä on pääosin työntekijöitä, jotka vastaavat asiakasviesteihin verkossa. Esimies Y:n tiimissä asiakaspalvelu tapahtuu pääosin puhelimitse. Kuitenkin kaikkien tiimeissä vastataan sekä viesteihin että puheluihin, mutta painotukset vaihtelevat yllämainitulla tavalla.

6.4 Työviihtyvyys

Haastateltavilta kysyttiin miten he kokevat oman panoksensa työympäristön hyvinvointiin. Kokevatko haastateltavat, että heillä on mahdollisuutta vaikuttaa työympäristöön merkittävästi erilaisissa konteksteissa, kuten kiireessä tai stressin täyteisissä viikoissa, vai onko työpaikan työympäristö pitkälti niin sanotusti itseään ruokkiva työhyvinvoinnin ylläpidossa.

Kaikki kolme haastateltua henkilöä kokivat, että työpaikalla hyvä työviihtyvyys on pitkälti itseään ruokkivaa. Kuitenkin vaikka työviihtyvyys on aina henkilöstä itsestään kiinni, eivät haastatellut esimiehet kokeneet, että heidän pitää jatkuvasti miettiä miten työviihtyvyyttä

voitaisiin työpaikalla parantaa. Esimiestehtävissä noin viisi vuotta toiminut Esimies X ilmaisi, että työhyvinvointia edesauttavan kulttuurin luominen lähtee jo rekrytointiprosessista.

”... Mut kyl se lähtee jopa ihan rekrytoinnista. Minkälaisia henkilöitä me rekrytoidaan ja minkälaiset on meidän yksikön säännöt, miten me otetaan ne henkilöt vastaan. Ihan miten se koko homma lähtee siitä eteenpäin ja he vievät, tavallaan, sitä kulttuuria sitte eteenpäin.” (Esimies X 2017.)

Kysyessäni, kiinnitetäänkö jo rekrytointivaiheessa huomiota siihen, tuoko mahdollinen työntekijä hyvää oloa työympäristöön, Esimies Z vahvisti, että jo rekrytointivaiheessa kiinnitetään huomiota työnhakijan tuomaan fiilikseen ja työhyvinvointipanokseen. Rekrytointitavoitteessa on selkeästi myös päästy tavoitteeseen tällä saralla.

”...Kyllä, et korostaa sitä työhyvinvointia, on yhtenä tekemässä sitä hyvää työhyvinvointia ja myös toisinpäin ku meilt lähtee, ni lähtökohtasesti kaikki ketkä meilt lähtee, oli se kesäsijainen tai näin, ni on antanu palautetta siit et tääl on kiva olla töissä...” (Esimies Z 2017.)

Kymmenen vuotta esimiestehtävissä toiminut Esimies Z kantaa paljon huolta siitä, miten ihmiset viihtyvät työpaikalla. Vaikka hänenkin mielestään työyhteisö itse pitää hyvää työviihtyvyyttä yllä, työpaikalla tartutaan silti epäkohtiin. Työpaikalla on käytössä Smile-O-Meter, jonka tarkoituksena on selvittää, millainen fiilis työntekijöillä on jonakin tiettyinä päivinä. Mittarissa on hymynaamoja surullisesta iloiseen, ja näiden tuloksia katsotaan kuukausittaisten tulosraporttien tapaan tarkasti ja hartaasti.

”... Mä itse kannan työhyvinvoinnista tosi, tosi suurta huolta ja esimerkiksi smileometerii seuraan tosi tarkkaan et mihin se menee, mitä siin on se fiilis ja tartun sit siihen niinku et kysyn et mikä tääl on, mikä se syy siel on...” (Esimies Z 2017.)

Yksi Herzbergin kaksifaktoriteorian työtytyymättömyystekijäksi mielletään ylempi johto ja sen jäykkyys. Kysyin haastateltavilta miten heidän esimiehensä suhtautuvat asiakaspalvelutyössä työskentelevien työhyvinvointiin ja yleiseen viihtyvyyteen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ylemmän johdon tavoiteasetanta on realistista ja siinä otetaan huomioon myös suorittavan työn tekijöiden hyvinvointi, vaikka siitä ei suoranaisesti puhutakaan. Ylemmällä johdolla on käytössään hyvinkin tarkkaa numeerista tietoa osaston

toiminnasta, joten realistisia tavoitteita voidaan laatia niin esimiehille kuin myös työntekijöille.

6.5 Kilpailu

Haastateltavat kokivat, että työympäristön kilpailullisuus vaikuttaa oikeastaan eniten heihin, jotka ovat lähtökohtaisesti kilpailullisia persoonia. Kaikki haastateltavat kokivat, että kilpailullisten persoonien osalta stressitasot usein nousevat ja vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia.

”...Mä sanoisin et toi on aika yksilö, yksilö niin kun pohjanen. Et riippuen niinkun, riippuen henkilöstä, et miten kukin ottaa sen stressin niistä tuloksista. Toiset stressaa enemmän ja toiset taas on silleen niinkun että no, miähän teen vaan työtäni...” (Esimies Y 2017.)

Esimies Y nosti haastattelussa esille, että kuukausittaisissa tulosraporteissa on tärkeää se, miten tulokset esitetään. Työntekijöitä ei varsinaisesti listata numeerisesti parhaimmasta huonoimpaan, mutta kaikkien tiimin työntekijöiden tulokset näkyvät kaikille tiimiläisille. Esimies Z korostaa, että listaamalla työntekijöitä parhaista huonoimpaan on tietynlainen vaikutus tiimihenkeen, joka voi näkyä koko työympäristössä tietyllä tavalla, jonka tässä kontekstissa voisi implikoida negatiiviseksi.

”...Mut siellähän ei ketään niinku laiteta paremmuusjärjestykseen. Et se tietenki jos tehtäis sitä, ni sit silläki vois olla tietynlainen vaikutus, mut kun kuitenkin me, joku voi siellä omaksi huvikseen laittaa, et kuka oli paras ja sitten näin, mut me ei niinku lähtökohtaisesti tuoda asioita sillä tavalla ilmi millä mun mielestä on vaikutus se, et jos me laitettais kaikki paremmuusjärjestykseen kokoajan, ni sit sillä sittehän sillä ois varmasti vaikutusta niinkun eri tavalla niihin yksilöihin jotka sitä tekee siihen niinkun tiimin henkeen...” (Esimies Z 2017.)

Toinen ryhmä, joihin kilpailun synnyttämä stressi vaikuttaa selkeästi, on sellaiset ihmiset jotka eivät ole tottuneet työntulosten järjestelmälliseen tilastointiin. Näitä ovat kohdeyrityksessä esimerkiksi useammat niin sanotut ”vanhan liiton” työntekijät, jotka ovat olleet erinäisissä työtehtävissä yrityksessä pidemmän aikaa, jopa vuosikymmeniä joissain tapauksissa, tai työntekijät, jotka ovat olleet työelämässä jo pitkään eivätkä aiemmissa työpaikoissaan olleet törmänneet tällaiseen tilastointiin. Haastateltujen mielestä pienin vaikutus on kuitenkin nuorissa työntekijöissä, jotka ovat ehtineet olla yrityksessä töissä

vasta joitain vuosia. Uudet työntekijät eivät ole ehtineet tottua työpaikalla esimerkiksi siihen, että tuloksia ei tarkasteltaisi, joten tulosten tarkastelun oletetaan vain olevan osa työtä eikä siihen kiinnitetä sen enempää huomiota.

6.6 Muut esille tulleet asiat

Kaikki haastatellut kokivat, että työviihtyvyys ja työympäristö ovat työpaikalla hyvällä mallilla. Erittäin tärkeässä osassa, ellei tärkeimpänä, on kommunikointi. Jokaisessa haastattelussa nostettiin esiin tasapuolisen kommunikoinnin tärkeys ja miten se jo itsessään vaikuttaa työviihtyvyyteen kun alaiset kokevat, että esimiehille on helppo käydä puhumassa. Varsinkin Esimies Y painotti keskustelun tärkeyttä:

”... Se on tärkeitä. Koska, koska yleensäkin jos ei ole keskustelua, jos asioista ei keskustella, silloin yleensä tulee väärinymmärryksiä ja ne väärinymmärrykset yleensä johtaa johonkin epätyytyväisyyteen kun ollaan jotenkin asioita ymmärretty väärin. Silloin se on tärkeitä on se kummaltakin osapuolelta, tai kaikilta osapuolilta se, että molemmat kysyy ja molemmat tulee kertomaan...” (Esimies Y 2017.)

Keskustelua käydään myös ongelmatilanteissa. Tällaisissakin tilanteissa tavoite on sama: poistaa väärinkäsityksiä ja oppia positiivisella asenteella. Esimies Z kiteytti ongelmatilanteiden käsittelyn seuraavasti:

”... Kyl mä näkisin, että semmoseen niinkun positiivisuuden kautta lähdetään eikä haeta niinkään että no että niinku hakemaan kuka on virheen tai syyn tehnyt vaan että, noh, näin on saattanu käydä, siitä annetaan palaute, se keskustellaan ja tietenkin sitä, siitä niinkun siitä tapauksesta opitaan ja sitä viedään asia eteenpäin...” (Esimies Z 2017.)

7 Johtopäätökset

7.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten esimiesten johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen sellaisessa ympäristössä, jossa kilpailu on osa joka päiväistä työtä. Tästä syntyi kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat millä tavoin esimies

voi vaikuttaa alaistensa työviihtyvyyteen kilpailullisessa ympäristössä ja millä tavoin kilpailullisuuden koetaan vaikuttavan työssä esimiehen näkökulmasta? Näihin kahteen kysymykseen etsittiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen lisäksi puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Haastattelut onnistuivat hyvin, sillä sain vastaukset tutkimuskysymyksiin ja haastatteluiden aikana ilmeni monia hyviä uusia näkökulmia, joita pystyin hyödyntämään tulosten analysoinnissa.

Viitekehyksessä käsiteltiin työympäristön eri palasia, työviihtyvyyttä, -ympäristöä ja -kulttuuria, työn kannalta relevanttien tutkimusten ja teorioiden pohjalta. Ajoittain käytetyt tutkimukset olivat kymmeniä vuosia vanhoja, mutta näitä teorioita ja malleja käytetään vieläkin muun muassa johtamistutkimuksen ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen saralla.

Suurimpana asiana ilmeni kommunikaation tärkeys. Vaikka päällisin puolin organisaatio näyttäisi toimivan hyvin, voi pinnan alla kuohua katkenneine viestintäketjuineen ja kireine ilmapiireineen. Tätä ehkäistäkseen esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota heidän tapaansa johtaa. Työntekijöihin tulee kuitenkin suhtautua yksilöinä ja esimiehen on tärkeää osata kuunnella.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten reliabiliteettia ja validiteettia tulee aina arvioida. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa luotettavia tuloksia. Luotettavuutta voidaan tutkia siten, että jos joku muu tutkija tekee tutkimuksen uudelleen ja päättyy samaan lopputulokseen, voidaan tutkimuksen katsoa olevan luotettava. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Validiteetilla, eli tutkimuksen pätevyydellä, tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä asiaa, jota tutkimuksen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Validiteettia arvioidessa tarkastellaan sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut johtopäätökset ja tulokset oikeita. Johtopäätösten tulee olla loogisesti päteviä ja niiden tulee myös olla ymmärrettäviä lukijalle.

Tutkimuksen teemahaastattelujen puolistrukturoitu muoto valittiin validiteetin nimissä. Aihealueet käytiin läpi siinä järjestyksessä, jossa ne ilmenivät haastattelujen ilmetessä. Haastattelijana minun oli myös tärkeää pitää kysymysmuodot mahdollisimman neutraa-

leina, jotta en edes vahingossa pystynyt vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin muotoilemalla kysymyksiä jollain tietyllä tapaa. Siltikin kaikissa kolmessa haastattelussa ilmenivät pitkälti samat asiat. Näiden asioiden perusteella tutkimusta voi pitää luotettavana ja pätevänä.

7.3 Työn tulokset

Niin yrityksen johdon kuin työntekijöidenkin on hyvä ymmärtää, miten ihmisten erilaiset perustarpeet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta suuremman kokonaisuuden hyvinvointiin. Vaikka työympäristö olisi muuten erittäin hyvällä mallilla avoimen kommunikaation ja mukavien työkavereiden kanssa, kokonaisuus voi sortua hyvinkin helposti. Jos työntekijät kokevat, että esimies johtaa yksinvaltiaana norsunluutornistaan kuuntelematta muita, mitä todennäköisimmin tämä näkyy myös työntekijöiden työn laadussa ja yleisessä viihtyvyydessä. Esimiehen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota tapaan, jolla hän johtaa. Rahoitusalan työpaikalla X tämä on otettu huomioon jo yrityksen visiossa, ja esimiehet koko yrityksessä johtavat valmentavalla. Johtamistavat ovat aina tilannesidonnaisia, joten oli mielenkiintoista selvittää, miten valmentava johtaminen sopii haastatteluyrityksessä. Onko ihmiskeskeinen johtaminen tätä päivää, vai tarvitaanko vielä rauaista otetta ja jämäkkyyttä asioiden hoitamiseen?

Vaikka organisaatiot ja niiden käytänteet muuttuvat jatkuvasti, ihmiskeskeinen johtaminen säilyy silti keskiössä. Sekä esimiehet että heidän alaisensa tunnistavat tämän ja varsinkin rahoitusalan työpaikassa X työntekijät ovat numero yksi. Kollegoiden tärkeys tulee esille myös muualla, kuten Goldman Sachsilla (Vandermey 2014). Teoriamalleissa suoranaisesti kollegoiden tärkeyttä ei painoteta samalla tapaa, mutta kollegat kuitenkin ovat mainittuina osana isompaa kokonaisuutta, kuten esimerkiksi Herzbergin työtyytyväisyystekijöissä. Huolenpito kollegoista ja alaisista on tärkeä osa toimivaa työympäristöä ja aidon välittämisen tulisi näkyä myös päivittäisessä työssä. Vaikka kaikki työntekijät kantavat oman kortensa kekoon työvihtyvyyteen liittyvissä asioissa, esimiehillä on erityinen vastuu näiden asioiden ylläpidossa. Tapa, jolla esimiehet vuorovaikuttavat alaisensa kanssa on erityisen tärkeä. Keskustelun tulee olla edestakaista, alaisista tulee oikeasti välittää ja ilmapiiriin tulee olla kannustava. Ei ole sattumaa, että nämä samat asiat ovat valmentavan johtajuuden ytimessä ja että valmentavan johtamisen suosio kasvaa päivä päivältä.

Viitekehyksessä käsiteltyjen tutkimusten ja suoritettujen haastatteluiden perusteella voi vetää selkeän johtopäätöksen, että hyvin toimivan työpaikan kolme osaa; työviihtyvyys, työympäristö ja työkuultuuri ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeitä hyvän työnjäljen takamiseksi. Esimiehen tärkeyttä ei saa myöskään millään tapaa aliarvioida tällä saralla. Kilpailullinen tai korkeastressinen työympäristö luo omat haasteensa, mutta sitä ei kuitenkaan voida käyttää syynä hyvinvoinnin laiminlyöntiin, vaan hyvinvoinnin tulisi olla päätöksenteossa aina läsnä. Kaikki työntekijät ovat osa työympäristöä ja viihtyisän ja tuottoisan työympäristön ylläpito on kaikkien vastuulla.

Kuten haastatteluista tuli ilmi, työntekijöiden kilpailullisuus voi olla joko hyvä tai huono asia. Loppujen lopuksi kilpailullisuuden hyödyt ja haitat ovat yksilökohtaisia; jotkut saavat siitä voimaa kehittyä, joillekin kilpailu on yksi stressinaihe muiden lisäksi. Kuten haastatteluissa ilmeni, työntekijöiden listaaminen paremmuusjärjestyksessä ei välttämättä tuo toivottuja tuloksia lisääntyneenä motivaationa, vaan se voi toimia päinvastaisestikin (Esimies Z 2017). Vaikka työ olisi äärimmäisen kilpailullista ja työntekijöiden tuloksia tarkasteltaisiin hyvin tarkasti, esimiesten tulee silti kiinnittää erityishuomiota siihen, millä tavoin tuloksia käydään työntekijöiden läpi.

Lähteet

Bridwell, Lawrence G & Wahba, Mahmoud A. 1976. Maslow Reconsidered: A Review of Research of the Need Hierarchy Theory. *Organizational behavior and Human Performance*. 15. 212–240. <http://larrybridwell.com/Maslo.pdf> Luettu 7.3.2017.

Burns, MacGregor 1978. *Leadership*. Harper & Row, Yhdysvallat.

Church, Pamela H. 2014. Assimilation of New Hires in Public Accounting. *Current Issues in Auditing*. 8 (2). A25–A34. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1f7ba09b-9be2-4001-8baf-660b4dc177f7%40sessionmgr4009&vid=3&hid=4112>. Luettu 27.3.2017.

Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. 1983. Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 19 (4). 498–505. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002188638301900411>. Luettu 26.3.2017.

DeShields Jr, Oscar W. & Kara, Ali & Kaynak, Erdener 2006. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*. 19 (2). 128–139. https://www.researchgate.net/profile/Ali_Kara6/publication/225083407_Determinants_of_Business_Student_Satisfaction_and_Retention_in_Higher_Education_Applying_Herzberg's_Two-Factor_Theory/links/543574e10cf2643ab986645b.pdf. Luettu 26.3.2017.

Gastil, John 1994. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47 (8). 953–975. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=12127015&site=ehost-live>. Luettu 15.3.2017.

Grant, A. M. & Stober, D. 2006. *Evidence-based Coaching Handbook*. Wiley. Yhdysvallat.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hofstede Centre, 2017. <https://geert-hofstede.com/>. Luettu 27.3.2017.

Ives, Y. 2008. What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 6 (2). 100–113. <http://ijebcm.brookes.ac.uk/documents/vol06issue2-paper-08.pdf>. Luettu 1.4.2017.

Jauhari, Hemang & Singh, Shailendra 2016. How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*. 30. 30–48. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0003>. Luettu 27.3.2017.

Kavanagh, Earon. Three Leadership Models: Kurt Lewin, Hershey and Blanchard, and Edwin Friedman. http://www.earonkavanagh.ca/article_kavanagh-three.pdf. Luettu 3.3.2017.

Maximini, Dominik 2015. The Scrum Culture, Management for Professionals. Springer Int. Publishing. Sveitsi. 9–25. https://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783319118260-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1488863-p177004790. Luettu 26.3.2017.

Morris, Tom & Pavett, Cynthia M. 1992. Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*. 23 (1). <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=1735411&site=ehost-live>. Luettu 4.4.2017.

Neate, Rupert 2015. Goldman Sachs restricts intern workday to 17 hours in wake of burnout death. 2015. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2015/jun/17/goldman-sachs-interns-work-hours>. Luettu 18.3.2017.

Raziq, Abdul & Maulabakhsh, Raheela 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23. 717–725. 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-98](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-98). Luettu 10.3.2017.

Robbins, Stephen & Timothy, Judge 2016. *Essentials of Organizational Behavior*. 13. painos. Pearson. Yhdysvallat.

Schutte, Flip & Steyn, Renier 2015. The scientific building blocks for business coaching: A literature review. *South African Journal of Human Resource Management*. 13 (1). 1–11. <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/657/html>. Luettu 4.4.2017.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 20.3.2017.

St. Thomas University Online. 2017. <http://online.stu.edu/autocratic-leadership/>. Luettu 27.3.2017.

Vandermeij, Anne 2014. Yes, Goldman Sachs Really Is a Great Place to Work. *Fortune*. 169 (2). 96-104. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=93761222&site=ehost-live> Luettu 18.3.2017.

Worrell, Travis G. 2004. *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. <https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-05252004-122551/unrestricted/Travisdiss.pdf>. Luettu 17.4.2017.

Haastattelukysymykset

Aikaisempi kokemus esimiestehtävistä (rahoitusallalla sekä muutoin)

Koetko työpaikan työympäristön vaikuttavan tehdyn työn tulokseen ja voitko vaikuttaa siihen omalla johtamistyyllilläsi? Onko työhyvinvointi yksilön oma asia vai onko työhyvinvoinnin ylläpito esimiehen vastuulla?

Millä tavoin kilpailullinen työympäristö täällä vaikuttaa kollegoiden stressitasoon?

Onko omien esimiestenne vaatimuksia hankalaa tasapainottaa alaistenne hyvinvoinnin kanssa?

Koetko, että valmentava johtaminen edesauttaa työhyvinvoinnin ylläpitoa tällaisessa työympäristössä? Onko kovassa kiireessä sinulle luonnollisempaa johtaa transaktionaalisella vai transformatiivisella tavalla?

Millä tavoin johtamisosaamistasi kehitetään?

Koetko, että kilpailu itsessään motivoi työntekijöitä?